

ประเด็นและความท้าทายในงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ

HUMAN RESOURCE ISSUES AND CHALLENGES FOR INTERNATIONAL BUSINESS

ธารทิพย์ พจน์สุภาพ¹ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์²

Thantip Pojsupap¹ and Rungarun Khasasin²

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ²คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

¹Faculty of Business Administration, Kasembundit University

²Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology

บทคัดย่อ

บทความนี้วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสำคัญของประเด็นและความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของโลกไร้พรมแดน ซึ่งประกอบด้วยการคัดเลือกและการมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรข้ามชาติเมื่อถูกส่งตัวกลับ รวมถึงประเด็นจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ ธุรกิจที่มีการดำเนินงานในต่างประเทศต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างอย่างมาก ทั้งด้านภาษา กฎระเบียบข้อบังคับ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลกและการจัดการข้ามวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จขององค์กร

คำสำคัญ: ธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ บุคลากรข้ามชาติ

Abstract

The aim of this article is to describe that International human resource management and implementation has become one of the most importance issues for international business during fast moving globalization world in the present days. The challenges associated with international human resource management consists of selection and assignment, training and career development, compensation, repatriation management, ethics and corporate social responsibility for sustainable business. When companies set up in foreign countries, they may adjust their practices to meet substantial differences in environments for doing business in language, law and regulations, economic and sociocultural factors. Consequently, the organizations need to develop global HRM and focus on cross-cultural management for enhancing organizational performance and success.

Keywords: International Business, International Human Resource Management, Expatriate

บทนำ

จากการรายงานของ UNCTAD ใน World Investment Report แสดงให้เห็นการกระจายตัวเชิงภูมิศาสตร์ของบริษัทระหว่างประเทศขนาดใหญ่ของโลก โดยเกณฑ์ในการวัดความเป็นธุรกิจระหว่างประเทศ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอัตราส่วนเชิงปริมาณที่เรียกว่า Transnationality Index (TNI) ซึ่งประกอบด้วยอัตราส่วนของสินทรัพย์ต่างประเทศต่อสินทรัพย์รวม อัตราส่วนของยอดขายต่างประเทศต่อยอดขายรวม และอัตราส่วนของการจ้างงานต่างประเทศต่อการจ้างงานทั้งหมด สอดคล้องกับมุมมองการจัดอันดับบริษัทระดับโลกที่มีอำนาจทางการค้ามากที่สุดของนิตยสารธุรกิจระดับโลกอย่างฟอร์จูนโดยพิจารณาจากรายได้ ในขณะที่บริษัทตรวจสอบบัญชีรายใหญ่ของโลกอย่างไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สได้พิจารณาจากมูลค่าตามราคาตลาด (Jaworek & Kuzel, 2015: 60-63)

ปริมาณการลงทุนโดยตรงระหว่างประเทศขาเข้า (FDI Inflows) ทั่วโลกในปี ค.ศ. 2014 มีปริมาณลดลงร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปี ค.ศ. 2013 ด้วยเพราะความเปราะบางของเศรษฐกิจโลก ความไม่แน่นอนในนโยบายสำหรับนักลงทุน และความเสี่ยงทางการเมืองที่สูงขึ้น การลงทุนในลักษณะบริษัทข้ามชาติของประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชียเพิ่มมากขึ้นกว่าภูมิภาคอื่นๆ สำหรับการควบรวมกิจการข้ามชาติ ในปี ค.ศ. 2014 มีเพิ่มมากขึ้นกว่า 399 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่การลงทุนในโครงการใหม่ลดลงร้อยละ 2 UNCTAD คาดการณ์ว่ากระแสการลงทุนโดยตรงระหว่างประเทศ ในปี ค.ศ. 2016-2017 จะมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมือง รวมถึงความไม่แน่นอนที่แพร่กระจายในประเทศยูโรโซน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยรวม (UNCTAD, 2015: 2-3)

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจที่มีการดำเนินงานหรือการประกอบการนอกประเทศแม้เชื่อมโยงกับบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศด้วยเพราะ

การคัดเลือกบุคลากรข้ามชาติที่มีความรู้ความสามารถ และการพัฒนาพวกเขาให้มีคุณภาพและมีความพร้อมมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานในต่างแดนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปัญหาและข้อจำกัดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีหลายลักษณะ ได้แก่ สภาพตลาดแรงงานที่แตกต่างกัน อุปสรรคด้านข้อกฎหมายและวัฒนธรรมในการจ้างงาน วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกัน การกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรข้ามชาติ ซึ่งนอกจากปัจจัยส่วนบุคคลและครอบครัวแล้ว ยังพบว่ามีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากรข้ามชาติ เช่น ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Hiransomboon, 2004: 264; Darawong, 2013: 36)

รูปแบบการถ่ายโอนความเชี่ยวชาญ

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ มักกล่าวถึงบุคคลที่ถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างแดนเพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทแม่ในระดับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเพราะความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรข้ามชาติที่องค์กรครอบครองนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าและยากต่อการเลียนแบบ ย่อมทำให้องค์กรมีโอกาสสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องรักษาคุณสมบัติของทรัพยากรและความสามารถที่ครอบครองให้คงทนถาวร (Grant, 1991: 124-126) เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนพันธกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ (Sonmanee, 2016: 279) และจากการเพิ่มของจำนวนธุรกิจข้ามชาติ ส่งผลต่อการปรับตัวด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงานจึงมีทั้งความต้องการใช้บุคลากรในท้องถิ่น และบุคลากรข้ามชาติ ซึ่งรูปแบบนโยบายงานบุคคลได้รับอิทธิพลที่แตกต่างกันดังนี้ (Pudelko & Harzing, 2007:

538; Harzing & Pinnington, 2015: 91)

1. อิทธิพลของประเทศที่เป็นต้นกำเนิด (Country of Origin Effect) สำหรับอิทธิพลของประเทศที่เป็นต้นกำเนิดไม่เพียงอยู่ในรูปของการรวมศูนย์ในการบริหารจัดการและแนวปฏิบัติในสำนักงานเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในหลายลักษณะ เช่น การตัดสินใจในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง บุคลากรส่วนใหญ่มักเป็นพลเมืองของประเทศที่เป็นต้นกำเนิดของบริษัทแม้การดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนาจะมีแนวโน้มกระจุกตัวอยู่ในประเทศแม่

2. อิทธิพลจากประเทศที่รับการลงทุน (Host Country Effect) สำหรับอิทธิพลจากประเทศที่รับการลงทุนที่มีผลต่อรูปแบบการถ่ายโอนระหว่างประเทศ ได้แก่ กฎระเบียบการจ้างงาน ระบบการทำงาน รวมถึงอุปสรรคด้านวัฒนธรรม ดังนั้นผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่นอกจากต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถสูงแล้วพวกเขายังต้องใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อทำลายแรงต้านทานเหล่านั้น หากประเทศผู้รับการลงทุนไม่เปิดกว้างยอมรับการถ่ายโอนแนวทางการดำเนินงานอาจทำให้องค์กรนั้นสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

3. อิทธิพลจากประเทศที่มีความโดดเด่นเหนือกว่า (Dominance Effect) ในบางกรณีแนวทางการบริหารของบริษัทสาขาย่อย อาจไม่อิงรูปแบบตามอิทธิพลของประเทศที่เป็นต้นกำเนิดหรืออิทธิพลจากประเทศที่รับการลงทุน แต่มาจากประเทศอื่นมากกว่า ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ความแข็งแกร่งของศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศที่มีบทบาทกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่ดีที่สุดประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจเข้มแข็งทำให้ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น เมื่อบริษัทที่มาจากประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งมีศักยภาพทางเศรษฐกิจไม่ด้นัก ดังนั้นประเด็นอิทธิพลจากประเทศที่มีความโดดเด่นเหนือกว่าจะขัดกับอิทธิพลจากประเทศที่เป็นต้นกำเนิด ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปได้ว่า การถ่ายโอนแนวทางในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศสำหรับบริษัทสาขาย่อยนั้นอาจเกิดรูปแบบถ่ายโอนแบบย้อนกลับ (Reverse)

4. อิทธิพลจากการรวมกลุ่มระหว่างประเทศ (International Integration Effect) การเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวทางการตลาดและการลงทุน ส่งผลดีต่อการจ้างงานและเกิดการดำเนินงานระหว่างประเทศจากภายนอก (Outsourcing) บริษัทที่มีการขยายกิจการไปต่างแดนเพื่อแสวงหาปัจจัยในการผลิตเกิดการกระจายการผลิตออกเป็นส่วนย่อยๆ ไปในประเทศต่างๆ จนเกิดเป็นห่วงโซ่การผลิตของโลก หรือห่วงโซ่มูลค่าโลก (Global Value Chains) เช่น บริษัทระหว่างประเทศของญี่ปุ่นมุ่งกลยุทธ์การกระจายการผลิตเป็นส่วนย่อยผ่านการลงทุนเป็นจำนวนมากในภูมิภาคเอเชียนำมาซึ่งความหลากหลายในแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกและการมอบหมายงาน

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ธุรกิจระหว่างประเทศจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและการมอบหมายงานให้บุคลากรข้ามชาติ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อไปทำงานในต่างประเทศ จากงานวิจัยของ Tung (1981: 69) มีดังนี้

1. ความสามารถเชิงเทคนิค เช่นเดียวกับการพิจารณาเลือกบุคลากรสำหรับการทำงานในประเทศ
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม แต่ยังรวมถึงความสามารถในการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเชื่อ คุณค่า ประเพณี มารยาททางสังคม
3. ความสามารถในการรับมือกับตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม ภายใต้การดำเนินงานภายในประเทศนั้น ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงาน ได้แก่ บทบาทภาครัฐ สหภาพ คู่แข่งขัน และลูกค้า เช่นเดียวกับการมอบหมายในต่างประเทศ ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับกฎระเบียบ นโยบายภาครัฐ

โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคของประเทศที่บริษัทเข้าไปลงทุนที่มีความแตกต่างจากระบบของประเทศที่บุคลากรข้ามชาติเคยคุ้นเคย ดังนั้นบุคลากรข้ามชาติจึงต้องมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขเหล่านี้ได้

4. สภาพครอบครัว กล่าวคือ ครอบครัวของบุคลากรข้ามชาติต้องสามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตภายใต้สภาพแวดล้อมของประเทศที่คู่สมรสหรือบุคลากรข้ามชาติเข้าไปประจำเพื่อปฏิบัติงาน

สิ่งที่ควรระวังในการมอบหมายงานระหว่างประเทศนั้น องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงปัญหาการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม การสร้างเครือข่ายในระดับท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศด้วย รูปแบบการมอบหมายงานระหว่างประเทศสามารถจำแนกได้หลายลักษณะได้แก่

1. การมอบหมายงานให้กับบุคลากรซึ่งมาจากบริษัทสาขาในต่างประเทศ (Inpatriate Assignments) ซึ่งอาจหมายถึงการโอนย้ายผู้บริหารจากบริษัทสาขา มาประจำสำนักงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด (Harvey, Noricevic & Speier, 2000: 164) บุคลากรข้ามชาติเหล่านี้จะเป็นผู้นำความรู้ในการทำงานจากบริษัทแม่ มาถ่ายทอด อีกทั้งยังเสริมสร้างระบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการซึ่งจะช่วยให้สำนักงานใหญ่มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจากบริษัทสาขาสามารถถ่ายทอดและปลูกฝัง วัฒนธรรมการทำงานจากบริษัทแม่ได้เป็นอย่างดี

2. การมอบหมายงานแบบระยะสั้น (Short-term Assignments) การมอบหมายให้บุคลากรข้ามชาติในรูปแบบนี้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่มีความสนใจมากขึ้น การมอบหมายงานแบบระยะสั้น โดยทั่วไปเป็นการส่งตัวบุคลากรไปทำงานในช่วงสั้นๆ ตั้งแต่ 1 ถึง 12 เดือน (Colling, Scullion & Morley, 2007: 205) และแตกต่างกับการส่งตัวบุคลากรไปทำงานต่างประเทศแบบดั้งเดิม ซึ่งผู้บริหารที่ได้รับการมอบหมายมักจะถูก

ส่งตัวไปพร้อมกับครอบครัว วิธีนี้จึงช่วยลดปัญหาการย้ายถิ่นฐานทั้งครอบครัว การคัดเลือก และเตรียมการสำหรับการมอบหมายงานระยะสั้นนั้นมักมีแนวโน้มเป็นแบบเฉพาะกิจและไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อบริษัทมีความจำเป็นต้องถ่ายโอนทักษะพิเศษบางอย่างในการทำงานให้กับบุคลากรในท้องถิ่น

แม้ว่ามอบหมายงานระหว่างประเทศแบบระยะสั้นนี้เป็นวิธีที่ไม่ยุ่งยาก มีความยืดหยุ่น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านต้นทุน แต่ก็ยังมีประเด็นอื่นที่ต้องพิจารณาร่วมด้วย เช่น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและลูกค้าในท้องถิ่น รวมถึงปัญหาการขอวีซ่าและใบอนุญาตทำงานในต่างประเทศ (Tahvanainen, Welch & Worm, 2005: 667-668)

3. การมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีความพร้อมสำหรับการทำงานในต่างประเทศ (Self-initiated Assignments) ภายใต้การเคลื่อนย้ายแรงงานแบบเสรี บุคลากรข้ามชาติกลุ่มนี้จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นโดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่อยู่ในระดับปฏิบัติการมากกว่าระดับผู้บริหาร การทำงานอาจเป็นแบบสัญญาจ้างในลักษณะชั่วคราว (Tharenou & Caulfield, 2010: 1010) เมื่อเทียบกับการมอบหมายงานแบบดั้งเดิมแล้วอาจพบปัญหาการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและการเรียกสิทธิประโยชน์ โบนัส สิ่งสนับสนุนต่างๆ จากองค์กร ดังนั้นการมอบหมายแบบนี้จึงอาจก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าด้วยเพราะพวกเขามีความเต็มใจที่จะแสวงหาประสบการณ์ในต่างประเทศด้วยตัวของเขาเอง

4. การมอบหมายแบบเสมือน (Virtual Assignments) เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นผ่านการพัฒนาระบบออนไลน์ การสื่อสารแบบไร้พรมแดน เช่น การติดต่อผ่านอีเมล โทรศัพท์ และการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ ซึ่งช่วยลดปัญหาการย้ายถิ่นฐานเมื่อองค์กรมีหน่วยงานในต่างประเทศ และช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบในงานบริหารของฐานการปฏิบัติงาน บริษัทแม่แต่ละแห่ง การทำงานแบบเสมือนนี้มีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้นตามการปรับตัวด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยทั่วไปมักเป็นการมอบหมายงานในระยะสั้นซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า

การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ในกระบวนการมอบหมายงานระหว่างประเทศนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ กล่าวคือ ระยะแรกเป็นการคัดเลือกและการเตรียมความพร้อม ระยะที่สองเป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง และระยะที่สามเป็นการเตรียมความพร้อมเมื่อถูกส่งตัวกลับประเทศสำหรับการฝึกอบรมก่อนการมอบหมายงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรข้ามชาตินั้น ในการฝึกอบรมอาจมีได้เจาะจงเฉพาะวัฒนธรรมของประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่มักเป็นการให้ความรู้เพื่อการปรับตัวรับมือกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การฝึกอบรมและการพัฒนานั้นเป็นแนวทางเชิงระบบที่มุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระดับบุคคล และการทำงานแบบเป็นทีมทั้งในด้านความรู้ ทักษะความชำนาญ และทัศนคติโดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการฝึกอบรมมักมุ่งเน้นที่งานอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานในระยะสั้นถึงระยะปานกลาง ในส่วนการพัฒนามักมีแนวโน้มเพื่อพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความได้เปรียบในการดำเนินงานในอนาคตสอดคล้องกับ Kongchan (2014: 157) ที่ได้สรุปข้อแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา กล่าวคือ

1. ด้านจุดมุ่งหมาย การฝึกอบรมมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานที่ท่ายู่ปัจจุบัน ในขณะที่พัฒนามุ่งเน้นการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านขอบเขตของงาน การฝึกอบรมครอบคลุมเฉพาะที่ตัวบุคคลของพนักงานแต่ละคน สำหรับการพัฒนามุ่งครอบคลุมการทำงานเป็นกลุ่มหรือทั้งองค์กร
3. ด้านระยะเวลา การฝึกอบรมมองผลการทำงานระยะสั้นหรือในทันที การพัฒนามองผลการทำงานในระยะยาว

4. ด้านเป้าหมาย การฝึกอบรมมุ่งเน้นการปรับปรุงทักษะของการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น การแก้ไขจุดบกพร่องหรือการเพิ่มเติมสิ่งที่ขาด ขณะที่พัฒนามุ่งเน้นที่การเตรียมตัวสำหรับงานในอนาคต

รูปแบบกิจกรรมด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาที่นิยมสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีลักษณะเป็นการจัดจ้างจากภายนอก เนื่องจากเหตุผลด้านค่าใช้จ่ายและคุณภาพ แต่บางองค์กรยังคงเลือกใช้การฝึกอบรมภายในองค์กร เช่น จากการศึกษาของกลุ่มบริษัทข้ามชาติทั้งในท้องถิ่นและที่ต่างชาตินำเข้าดำเนินงานในประเทศอินเดีย พบว่า บริษัทข้ามชาตินั้นจ่ายงบประมาณจำนวนมากเพื่อลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาโดยจัดขึ้นภายในองค์กร และยังมีฝึกอบรมรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ โปรแกรมการฝึกอบรมแบบข้ามวัฒนธรรม การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี และการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ (Jain, Mathew & Bedi, 2012)

โปรแกรมของการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้จากการทำงานจริง ระบบพี่เลี้ยง การจำลองสถานการณ์ การฝึกอบรมผ่านเว็บ การเรียนการสอนในห้องเรียน การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมแบบเสมือนจริง เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเอสซีจี มีการพัฒนาบุคลากรระหว่างประเทศโดยจัดหลักสูตรอบรมและฝึกปฏิบัติเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะไปปฏิบัติงานในต่างประเทศล่วงหน้า 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้พวกเขามีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน ประกอบด้วยหลักสูตรการเขียน การสนทนาเชิงธุรกิจ การจัดการข้ามวัฒนธรรม ภาวะผู้นำเชิงสากล การทำงานเป็นทีม รวมถึงทักษะการเจรจาต่อรอง

ในการศึกษาเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนาจากมุมมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนามีความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานของพนักงานในอนาคต อีกทั้งยังมีส่วนเสริมสร้างสุขภาพ แรงจูงใจ สำนึกความเป็นเจ้าของ ความพึงพอใจ

ในงาน ความสามารถของตนเอง และการเสริมพลังอำนาจของพนักงาน อันนำมาซึ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพในผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผลผลิตภาพ ยอดขาย ความสามารถทำกำไร และความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และการปรับปรุงด้านคุณภาพ ในขณะที่บางข้อค้นพบสรุปว่า การฝึกอบรมส่งผลกระทบทางอ้อมต่อการลาออกของพนักงานและความมีชื่อเสียงขององค์กร (Aguinis & Kraiger, 2009: 459) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาในกลุ่มสถาบันทางการเงินในประเทศสเปนที่มีรูปแบบการดำเนินงานระหว่างประเทศ พบว่า จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยส่งผลให้พนักงานมีความรู้และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres & Matias-Reche, 2012: 2680)

ในส่วนของการพัฒนาอาชีพ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องเส้นทางอาชีพ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับของบุคลากรข้ามชาติเมื่อเขาเหล่านั้นถูกส่งกลับกล่าวคือ มีการกำหนดตำแหน่งที่ไปประจำต่างประเทศ องค์กรควรระบุถึงหน้าที่ ระยะเวลาที่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ และตำแหน่งเมื่อกลับมาภายหลังจากสิ้นสุดภารกิจให้ชัดเจน นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงที่มอบหมายให้ผู้บริหารในบริษัทแม่ดูแลเอาใจใส่ผู้ที่ต้องถูกส่งไปประจำสาขาในต่างประเทศ และมีการจัดโปรแกรมให้ผู้ที่ไปอยู่ต่างประเทศกลับมาที่บริษัทเป็นระยะ เพื่อให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทแม่อยู่เสมอ และลดปัญหา Reverse Culture Shock

การจ่ายค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ระบบรางวัลทั้งหมดที่องค์กรจ่ายเพื่อตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลกระทบทำให้พวกเขาสร้างผลงาน ระบบรางวัลที่เหมาะสมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ ความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ ในการกำหนดค่าตอบแทนและนโยบายการให้รางวัล มีดังนี้

1. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมตามยุคสมัยและกาลเวลามีผลต่อการกำหนดแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทน การสรรหา และการธำรงรักษา กลุ่มคนในยุคมิลเลนเนียมจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมมากขึ้น แม้ว่าจะอยู่ในสังคมแบบเน้นการพึ่งพา เช่น ในประเทศจีนที่ผ่านมามีนโยบายลูกคนเดียวทำให้สังคมเข้าสู่ยุคการเพิ่มขึ้นของจักรพรรดิน้อย พวกเขาถูกเลี้ยงดูอย่างเอาอกเอาใจมากเป็นพิเศษจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง คนกลุ่มนี้จะมีแนวโน้มมุ่งเน้นความเป็นตัวเองมากขึ้น ผลที่เกิดขึ้นตามาคือ พวกเขาเหล่านี้จะมองว่าการเปลี่ยนงานเพื่อให้ได้ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้นนั้นเป็นเรื่องปกติ กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความมั่นใจในตัวเอง หรือที่เรียกกันว่า Me Generation พวกเขาให้ความสำคัญกับเรื่องรางวัลตอบแทนมากขึ้นส่งผลให้บริษัทข้ามชาติต้องหันมาสนใจในโปรแกรมรางวัลตอบแทนโดยรวม ท่ามกลางการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานที่มีแนวโน้มจะมีเพิ่มสูงขึ้น หากพวกเขาไม่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนตามที่คาดหวัง

2. ความหลากหลายของกฎระเบียบในการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับวันหยุดของแต่ละประเทศ

ในบางประเทศจะมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งอาจไม่ได้ผูกติดกับผลการดำเนินงาน เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่ายานพาหนะ หรือวันหยุดพักผ่อน หลายประเทศในละตินอเมริกามีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับการจ่ายเพิ่มเติม เช่น เงินโบนัส 13 เดือนวันหยุดพักผ่อน และการแบ่งผลกำไร เช่น ประเทศบราซิล อาร์เจนตินา มีเงื่อนไขข้อกำหนดทางกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินเพิ่มจากรายได้ปกติจำนวน 13 เดือน บริษัทสัญชาติบราซิลยังมีข้อกำหนดทางกฎหมายในเรื่องวันหยุดพักผ่อน เช่นเดียวกับประเทศเม็กซิโก และ

เปอร์โตริโก โบนัส วันหยุดก็เป็นข้อกำหนดทางกฎหมายในการแบ่งผลกำไร เป็นข้อบังคับในกฎหมายประเทศเม็กซิโก การให้เบิกเงินคืนในส่วนของคุณค่าเดินทาง หรือเบี้ยเลี้ยงด้านยานพาหนะถูกระบุเป็นข้อกำหนดในกฎหมายของประเทศบราซิล ชิลี และโคลัมเบีย แต่ไม่ใช่สิ่งที่กำหนดในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือแคนาดา ส่วนในประเทศเวเนซุเอลามีข้อบังคับในเรื่องเบี้ยเลี้ยงค่าอาหารกลางวันสำหรับพนักงานด้วย (Harzing & Pinnington, 2015: 432-435)

สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับวันหยุดที่กำหนดให้พนักงานของประเทศในแถบยุโรปต้องมีวันหยุดอย่างน้อย 20 วันต่อปี โดยในบางประเทศอนุญาตให้พนักงานลาหยุดได้ 25 ถึง 30 วัน ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์มีข้อบังคับเรื่องวันหยุด 20 วัน ในขณะที่ประเทศแคนาดาและญี่ปุ่นจัดให้มีวันลาพักร้อนประจำปีได้ 10 วัน นอกจากนี้ยังมีสิทธิประโยชน์วันหยุดอื่นๆ ได้แก่ การลาเพื่อคลอดบุตร การลาสำหรับพนักงานชายเพื่อดูแลภรรยาหลังคลอด การลาบวช เป็นต้น ตัวอย่างสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับวันหยุดของบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่น เช่น บริษัทฮอนด้า (ประเทศไทย) กำหนดสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวแทนให้แก่พนักงาน โดยมีจำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปีเพิ่มตามจำนวนอายุงาน อนุญาตให้พนักงานหญิงลาคลอดบุตรได้ไม่เกิน 90 วัน ส่วนพนักงานชายสามารถลาเพื่อดูแลภรรยาหลังคลอดได้ 5 วัน และพนักงานที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 2 ปี สามารถลาบวชได้ 1 ครั้ง โดยมีระยะเวลา 30 ถึง 90 วัน ตามระเบียบว่าด้วยการอุปสมบท เป็นต้น (Honda Workers' Union of Thailand, 2014)

3. ข้อบังคับเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน

การขึ้นเงินเดือนสำหรับบริษัทที่มีการดำเนินงานระหว่างประเทศในประเทศต่างๆ ถือเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย ในแถบอเมริกาเหนือไม่มีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน แต่ในประเทศแถบละตินอเมริกา ตุรกี และเดนมาร์ก พบว่า มีข้อบังคับในการปรับเงินเดือน เช่น เงื่อนไขของสหภาพแรงงานในประเทศบราซิลและโคลัมเบีย ส่วนในประเทศอเมริกาสหภาพแรงงานจะมี

ข้อเจรจาต่อรองในสัญญาจ้างงานแต่ก็ไม่ได้เป็นเงื่อนไขข้อกำหนดจากรัฐบาล เช่นเดียวกับในประเทศเยอรมนี ฟินแลนด์ และสวีเดน

ในบริษัทที่มีสหภาพแรงงานหลายแห่งในประเทศกรีซ นโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนนั้นจะเป็นไปโดยอัตโนมัติในทุก 3 ปี แต่่นโยบายดังกล่าวนี้ถูกระงับใช้ชั่วคราวจากกลุ่มประเทศที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับกรีซ บางประเทศในยุโรปอย่างเช่น สหราชอาณาจักรและโปแลนด์ ก็ไม่มีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน รวมถึงไทย ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย และอินเดีย ก็ไม่มีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือนเช่นกัน

ดังนั้นความท้าทายในการบริหารจัดการต้นทุนแรงงานระหว่างประเทศจึงเป็นเรื่องที่บริษัทข้ามชาติต้องทบทวน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการให้รางวัลให้เหมาะสมและเป็นธรรม ภายใต้กฎระเบียบแต่ละประเทศและแนวทางปฏิบัติของแต่ละท้องถิ่น และจากการศึกษาเรื่องการจัดโปรแกรมรางวัลตอบแทนโดยรวมและสิ่งจูงใจพิเศษสำหรับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานระหว่างประเทศรูปแบบต่างๆ ในบริษัทข้ามชาติ พบว่ามีลักษณะที่หลากหลาย เช่น เงินเดือนมูลฐาน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าใช้จ่ายเพื่อการเดินทาง ค่าเบี้ยกันดาร ค่าเสี่ยงภัย ค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับช่วยเหลือด้านที่อยู่อาศัย ค่าใช้จ่ายในการย้ายถิ่นฐาน ค่าเดินทางกลับประเทศแม่ ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียนของบุตร เงินช่วยเหลือคู่สมรสและครอบครัว โปรแกรมสิทธิประโยชน์ด้านประกันสังคม การลาหยุด ลาพักผ่อน และลาเพื่อฟื้นฟูสมรรถภาพ นอกจากนี้ก็กล่าวมายังมีสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่บริษัทข้ามชาติสามารถจัดให้แก่บุคลากรข้ามชาติ อาทิ การวางแผนการลงทุน การประกันภัย ค่าเลี้ยงดูเมื่อหย่าร้าง ค่าเลี้ยงดูบุตร เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาต่อ เสื้อผ้ายูนิฟอร์ม ค่าสมาชิกสมาคม ค่าใช้จ่ายด้านโทรคมนาคม เป็นต้น

สำหรับวิธีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรข้ามชาติ ได้แก่ วิธีการงบดุล (Balance Sheet Approach) ซึ่งบริษัท ORC ผู้ดำเนินธุรกิจให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้พัฒนาขึ้น ข้อดีของ

แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนนี้คือ มุ่งรักษามาตรฐานการครองชีพให้เหมือนกับที่บุคลากรข้ามชาติเคยเป็นอยู่ในประเทศแม่ แต่มีการเพิ่มระดับสิ่งจูงใจให้แก่พวกเขาด้วย (Passakonjaras, 2008: 397) ซึ่งทำให้เกิดความเสมอภาคระหว่างบุคลากรข้ามชาติสัญชาติเดียวกัน วิธี Going Rate Approach เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยขึ้นอยู่กับอัตราการจ่ายในประเทศท้องถิ่นนั้น อาศัยการสำรวจข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรข้ามชาติสัญชาติเดียวกันหรือบุคลากรสัญชาติอื่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศนั้นเป็นจุดอ้างอิง เช่น ธนาคารของญี่ปุ่นที่ไปดำเนินงานในเมืองนิวยอร์กจะพิจารณาค่าตอบแทนโดยอาศัยข้อมูลอัตราเงินเดือนของสหรัฐอเมริกา หรือไม่ก็ข้อมูลจากธนาคารญี่ปุ่นรายอื่น รวมถึงธนาคารสัญชาติอื่นที่เปิดดำเนินการในสหรัฐอเมริกา ดังนั้นหากประเทศท้องถิ่นที่เราเข้าไปดำเนินงานมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าประเทศแม่ บุคลากรข้ามชาติมักจะได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนมูลฐาน ข้อดีของแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนนี้คือ ง่ายต่อการพิจารณา อีกทั้งยังทำให้เกิดความเสมอภาคกับบุคลากรในท้องถิ่น

การเตรียมการเมื่อถูกส่งตัวกลับภายหลังการปฏิบัติงาน

นอกจากปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นของตัวบุคลากรข้ามชาติและของคู่สมรส เมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากประเทศแม่ที่คุ้นเคย หรือที่เรียกว่า Culture Shock อาจส่งผลให้ภารกิจการดำเนินงานในต่างประเทศล้มเหลวได้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในการวางแผนเมื่อบุคลากรข้ามชาติเหล่านั้นสิ้นสุดระยะเวลาการปฏิบัติงานในต่างประเทศ (Repatriation Management) Hiransomboon (2004: 271) อธิบายเพิ่มเติมถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรข้ามชาติกลับมา หลังจากไปประจำการที่สาขาต่างประเทศ กล่าวคือ บุคลากรบางส่วนนั้นอาจจะลาออกจากบริษัทแม่ไปเพราะปัญหาเรื่องค่าตอบแทน

อีกทั้งพวกเขายังต้องปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างของบริษัทแม่อีกครั้ง ด้วยเพราะพวกเขามีความเป็นอยู่ในระดับดี มีรายได้สูงเมื่อทำงานอยู่ในต่างประเทศ แต่สิ่งเหล่านี้ก็หมดไปเมื่อกลับสู่ประเทศของตน ในด้านสภาพจิตใจพวกเขาจะอยู่ในสถานะตื่นตระหนกเมื่อกลับสู่วัฒนธรรมเดิม (Reculture Shock) ซึ่งอาจเกิดขึ้นกับบุคลากรข้ามชาติที่ถูกส่งตัวไปประจำการในต่างประเทศเป็นเวลายาวนาน ในระหว่างที่อยู่ต่างประเทศนั้นบางคนอาจตัดสินใจสมรสกับคนในท้องถิ่น แต่เมื่อจบภารกิจก็ต้องตัดสินใจนำครอบครัว คู่สมรสเดินทางกลับประเทศแม่ ซึ่งพวกเขาต้องปรับตัวกับวัฒนธรรมใหม่ด้วย สอดคล้องกับ Passakonjaras (2008: 398-399) ที่อธิบายว่า บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มักจะละเลยการให้ความสำคัญกับการเตรียมการเมื่อบุคลากรข้ามชาติถูกส่งตัวกลับ และยังพบอีกว่า ผู้บริหารต้องกลับมารับตำแหน่งหน้าที่เดิมที่เคยปฏิบัติก่อนถูกส่งตัวไปต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ด้วยเพราะพวกเขารู้สึกว่า ความสำเร็จของงานในต่างประเทศไม่ได้ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของเขาเลย ผลเสียที่ตามมาคือ การลาออกและอาจไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งที่ตระหนักถึงคุณค่าและประสบการณ์ของพวกเขา

ในการศึกษาเกี่ยวกับความตั้งใจในการกลับประเทศ (Intention of Repatriate) ของ Tharenou & Caulfield (2010: 1011-1014) และ Fatimah & Surlenty (2013: 501-503) ได้สรุปปัจจัยที่ดึงดูดในบุคลากรข้ามชาติยังคงอยู่ในประเทศที่ถูกส่งตัวไปปฏิบัติงาน และปัจจัยผลักดันให้พวกเขากลับประเทศแม่ ไว้ดังนี้

1. ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน (Job Embeddedness)

สำหรับผู้ปฏิบัติงานแล้วสิ่งที่สนับสนุนให้เขาเหล่านั้นยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกเสียสละทุ่มเทในงานที่ทำ ความสมดุลระหว่างคุณค่าเป้าหมายต่องานที่ทำ และความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสถาบัน เช่นเดียวกับ

บุคลากรข้ามชาติ เมื่อพวกเขาารู้สึกว่าการทุ่มเทเสียสละก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กร งานที่ทำเชื่อมโยงกับเป้าหมายในอาชีพ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นเมื่อพวกเขาเกิดความเป็นส่วนหนึ่งในงานแล้ว ย่อมทำให้มีความรู้สึกพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานในต่างประเทศ ความตั้งใจในการลาออกหรือการกลับประเทศแม้จะน้อยลง

2. ความเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (Community Embeddedness)

ในระหว่างที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ เมื่อพวกเขา มีครอบครัวหรือมีบุตรย่อมทำให้เกิดการเชื่อมโยงความช่วยเหลือระหว่างเพื่อนและชุมชน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในสังคม (Social Life) ที่พวกเขาอาศัยอยู่ สิ่งนี้อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งรกรากในต่างประเทศ

3. เส้นทางอาชีพ (Career Path)

เมื่อบุคลากรข้ามชาติมีความคาดหวังว่า องค์กรจะมอบโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและค่าตอบแทนเมื่อได้กลับประเทศมาแล้ว สิ่งนี้ย่อมสร้างแรงดึงดูดให้พวกเขากลับสู่ประเทศแม่

4. รูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle)

เมื่อพวกเขาเชื่อว่า การได้กลับประเทศก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต เช่น การได้ใช้ชีวิตในรูปแบบที่คุ้นเคย การได้อยู่ในสภาพแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ และสังคมเพื่อนที่คุ้นเคย รวมถึงการกลับถิ่นฐานบ้านเกิด ซึ่งเป็นที่ที่เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงดูบุตร สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้พวกเขาตัดสินใจกลับประเทศแม่ได้ง่ายขึ้น

5. การสนับสนุนจากครอบครัว (Family Encouragement)

บทบาทของครอบครัวมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนให้ไปทำงานในต่างประเทศและการสนับสนุนให้พวกเขากลับประเทศแม่ แรงผลักดันให้บุคลากรข้ามชาติเหล่านั้นกลับประเทศอาจมาจากหลายสาเหตุ เช่น ความต้องการกลับไปเพื่อพบปะญาติมิตร และคนในครอบครัว ความต้องการนำบุตรหลานกลับมาเลี้ยงดู และความต้องการกลับไปเพื่อดูแลผู้สูงอายุในครอบครัว

6. เอกลักษณ์ของชนชาติ (National identity)

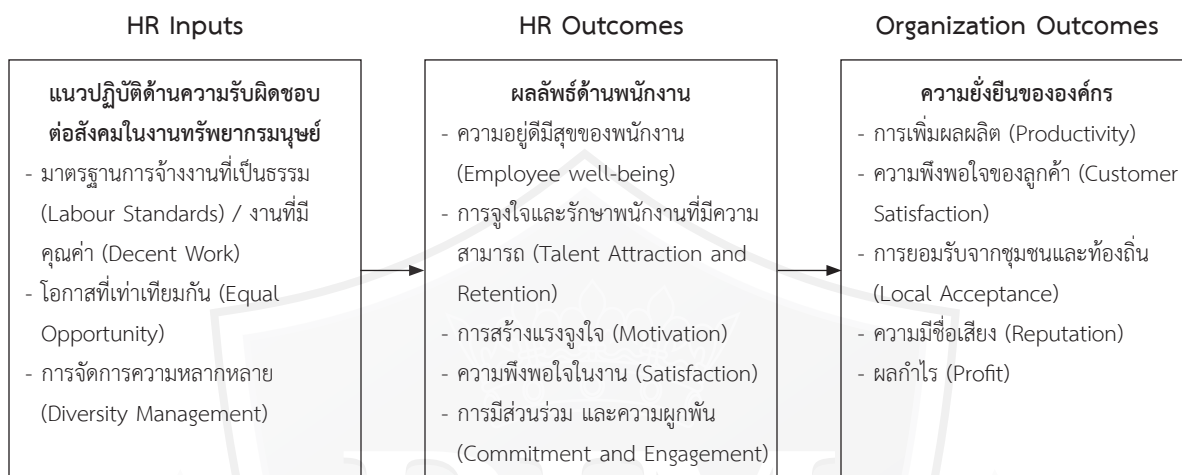
ความรู้สึกรักในชนชาติและประเทศบ้านเกิดเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล พวกเขาคาดหวังว่าเมื่อกลับประเทศแม่ จะทำให้เกิดความคุ้นเคยในวัฒนธรรมของชนชาติตนเอง ดังนั้นการตัดสินใจกลับประเทศแม่จึงเป็นเรื่องง่าย

ประเด็นจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

Carroll (1991: 40-42) นำเสนอแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านพีระมิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (Pyramid of Corporate Social Responsibility) โดยองค์กรต้องรวมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 4 มิติ ไม่ใช่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในการให้ความรักต่อมนุษย์ ปัจจุบันธุรกิจระหว่างประเทศได้รับแรงผลักดันเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการรับรู้ในเรื่องจริยธรรมของผู้บริโภค ทั้งประเด็นสุขภาพ สิทธิมนุษยชน และการปกป้องพิทักษ์สัตว์ สิ่งที่บริษัทต้องเผชิญคือ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของเงื่อนไขมาตรฐานแรงงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศต่างๆ ทำให้พวกเขาต้องแสดงออกถึงการสนับสนุนเชิงนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับประเด็นจริยธรรมในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ธุรกิจต้องให้ความสนใจ ได้แก่ การจ้างงานที่เป็นธรรม การยึดหลักปฏิบัติที่เป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างการจัดสภาพของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและเหมาะสม รวมถึงการนำประมวลจรรยาบรรณ (Code of Ethics) มาเป็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในงาน อันได้แก่ มาตรฐานแรงงาน การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน และความหลากหลายด้านกำลังคน Harzing & Pinnington (2015: 512) ได้สรุปแนวทางการสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการบูรณาการ

แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ด้านพนักงานที่
ดีขึ้น ทั้งความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน การใส่ใจและรักษา

พนักงานที่มีความสามารถ ความพึงพอใจในงาน การมี
ส่วนร่วม และสร้างความผูกพันกับองค์กร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ตามแนวคิดของ Harzing & Pinnington (2015)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและประโยชน์ที่องค์กรได้รับ เช่น งานวิจัยของ Baron (2001: 7) ได้เสนอว่าการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เพียงแต่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อต้นทุนขององค์กร แต่ยังมีผลกระทบเชิงกลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรด้วย Roozen, Pelsmacker & Bostyn (2001: 95-96) พบว่า พนักงานจะประพฤติปฏิบัติโดยยึดหลักจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไปกว่าประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรและชุมชน Cacioppe, Forster & Fox (2008) พบว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับสูงและมีความชำนาญสูงเมื่อต้องตัดสินใจในการดำเนินงาน พวกเขาจะคำนึงถึงความมีชื่อเสียงขององค์กรในด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินโปรแกรมความรับผิดชอบต่อสังคมนำมาซึ่งการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างแรงจูงใจในหมู่พนักงาน

สอดคล้องกับ Albinger & Freeman (2000: 243) ที่กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเพราะองค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้มาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร และผลงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถเหล่านั้นย่อมนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้งพวกเขายังเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงและยึดมั่นการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม Sean & Gary (2008: 159) กล่าวว่า องค์กรควรมีหลักจรรยาบรรณในการดำเนินงานและมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มจริยธรรมให้แก่พนักงาน รวมถึงการรับรู้ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวส่งผ่านอิทธิพลทางบวกระหว่างการฝึกอบรมด้านจริยธรรมและความพึงพอใจในงานของพนักงาน สอดคล้องกับข้อสรุปของ Brammer, Millington & Rayton (2007: 22) ที่พบว่า การรับรู้การดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน

อีกทั้งการมีส่วนร่วมในชุมชนมิได้สร้างเพียงชื่อเสียงและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อให้พนักงานได้รับรู้

บทสรุป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจระหว่างประเทศ เมื่อต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากประเทศแม่ ประเด็นและความท้าทายที่ธุรกิจระหว่างประเทศจำเป็นต้องตระหนักถึงคือ ผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นต่างๆ เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์และลดปัญหาความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคลากรข้ามชาติ ทั้งการคัดเลือกบุคลากรข้ามชาติจากแหล่งที่แตกต่าง นอกเหนือจากผู้ที่ถูกส่งตัวมาจากสำนักงานใหญ่ประเทศแม่ การมอบหมายงานที่มีลักษณะยืดหยุ่นเพื่อลดข้อจำกัดในการย้ายถิ่นฐาน การจัดรูปแบบในการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการกำหนดสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานภายใต้กฎระเบียบการจ้างงานและความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเตรียมความพร้อมเมื่อพวกเขาถูกส่งตัวกลับเพื่อลดปัญหาการลาออกและการปรับตัวเมื่อกลับสู่วัฒนธรรมเดิม รวมถึงการแสดงออกถึงการสนับสนุนเชิงนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

References

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organization and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Albinger, H. & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Baron, D. P. (2001). Private policies, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*. Retrieved January 26, 2016, from <http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-20.pdf>
- Cacioppe, R., Forster, N. & Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Colling, D. G., Scullion, H. & Morley, M. J. (2007). Changing pattern of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

- Darawong, C. (2013). Expatriate management for the era of ASEAN free trade. *Journal of Business Administration*, 36(138), 28-39. [in Thai]
- Fatimah, S. & Surienty, L. (2013). You are kind, you are smart, you are Important: the linkages between individual factors and the intention to repatriate among Malaysians self-initiated expatriates. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(11), 498-507.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(Spring), 114-135.
- Harvey, M., Noricevic, M. M. & Speier, C. (2000). Strategic global human resource management the role of inpatriate managers. *Human Resource Management Review*, 10(2), 153-175.
- Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2015). *International human resource management* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Hiransomboon, K. (2004). *International business management*. Bangkok: Text and Journal. [in Thai]
- Honda Workers' Union of Thailand. (2014). *Welfare and benefits*. Retrieved March 13, 2016, from <http://www.hondaunion.org> [in Thai]
- Jain, H., Mathew, M. & Bedi, A. (2012). HRM innovations by Indian and foreign MNCs operating in India: a survey of HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1006-1018.
- Jaworek, M. & Kuzel, M. (2015). Transnational corporations in the world economy: formation, development and present position. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 4(1), 55-70.
- Kongchan, A. (2014). *Human resource management*. Bangkok: Parp Pim. [in Thai]
- Passakonjaras, S. (2008). *Principles of international business management*. Bangkok: McGraw Hill Education. [in Thai]
- Pudelko, M. & Harzing, A. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.
- Roozen, I., Pelsmacker, P. & Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision process of Employees. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 87-100.
- Sean, V. & Gary, F. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Sonmanee, K. (2016). Human resources management amid globalization. *Panyapiwat Journal*, 8(1), 275-287. [in Thai]
- Tahvanainen, M., Welch, D. & Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663-673.

- Tharenou, P. & Caulfield, N. (2010). Will I say or will I go? Explaining repatriate by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1009-1028.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(2), 68-78.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2015). *World investment report reforming international investment governance overview*. Retrieved January 26, 2016, from http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E. & Matias-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2680-2697.



Name and Surname: Thantip Pojsupap

Highest Education: Doctoral degree in Business Administration, Naresuan University

University or Agency: Kasembundit University

Field of Expertise: International Business Management and Industrial Management

Address: 1761 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250



Name and Surname: Rungarun Khasasin

Highest Education: Doctoral degree in Business Administration, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Thai-Nichi Institute of Technology

Field of Expertise: Human Resource Management, Management and Business Administration

Address: 1771/1 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250